



ЧЕТВЕРТОЕ  
ИЗМЕРЕНИЕ

ПРАКТИКИ  
УПРАВЛЕНИЯ

# ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

---



- Организационная культура уже несколько десятилетий назад признана фактором, влияющим на успех компании на рынке
- Процессы изменений, проводимые в организациях, тесно связаны с ее корпоративной культурой, в одних случаях корпоративная культура способствует внедрению изменений, в других — тормозит их

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

---

- Авторы многих работ сходятся во мнении, что не существует одного, единственно эффективного типа культуры компании
- Культура не может быть правильной или неправильной, плохой или хорошей – культура может быть эффективной или неэффективной, подходящей или неподходящей конкретной бизнес-ситуации
- Организационную культуру следует формировать, исходя из тех стратегических задач, которые стоят перед компанией

# ПОДХОДЫ К ДИАГНОСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

---

- Управление организационной культурой предполагает ее исследование или диагностику. Для того чтобы понять, каким образом следует трансформировать сложившуюся культуру, необходимо определить, какова она на данный момент
- На сегодняшний день в мире существует множество различных методов оценки и измерения организационной культуры
- Наибольшее распространение получили подходы К. Камерона, Р. Куинна и Д. Денисона

# МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

---

Типология Камерона-Куинна построена на концепции "конкурирующих ценностей". Авторы исследовали организационную культуру компаний по двум измерениям (осям)

- Первое измерение - «Стабильность, Контроль – Свобода, Гибкость, Индивидуальность»
- Второе измерение – «Фокус Внутрь: интеграция и единство – Фокус Наружу: дифференциация и соперничество»

# МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

---

Согласно модели Д.Денисона организационная культура может быть описана с помощью четырех измерений

- Миссия
- Адаптивность
- Участие (вовлеченность)
- Последовательность (согласованность)

# МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

---

Наш подход к исследованию организационной культуры предполагает

- различные форматы диагностики
- изучение «трех слоев» организационной культуры
- оценку гомогенности/гетерогенности культуры
- определение реакции культуры на изменения

# МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- Исследование культуры начинается с наблюдения, в процессе которого изучаются «три слоя» организационной культуры
  - первое лицо
  - управленческая команда
  - менеджмент среднего уровня

Этап наблюдения позволяет оценить существующие риски в процессе внедрения изменений, так как различные «организационные типы» по-разному воспринимают изменения



# МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

- Следующий этап исследования позволяет определить
  - готовность, открытость культуры к предполагаемым интервенциям
  - оценку степени гомогенности/гетерогенности корпоративной культуры
- Для реализации данной задачи используется модель Целостное/Новое, которая позволяет сформировать предварительные гипотезы относительно существующей культуры

# МОДЕЛЬ ЦЕЛОСТНОЕ\ НОВОЕ



# РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ

---

- В ситуациях, когда результаты диагностики показывают возможность осуществления изменений организационной культуры, используется авторская разработка «**Модель 8 субкультур**»
- Данная модель позволяет определить направление для дальнейших трансформаций культуры организации

# МОДЕЛЬ «8 СУБКУЛЬТУР»



# ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

---

Планирование и подготовка  
исследования

Проведение исследования

Обработка данных

Подготовка аналитического отчета

- "Четвертое измерение" обладает 20-летним опытом в работе с организациями. Проекты по исследованию организационной культуры и оценке управленческих команд наши консультанты проводили для таких компаний как Sandora, Крафт Фудз Украина, АВК, Интерпайп, Экософт
- Результаты и полученный в ходе исследований опыт трансформаций корпоративных культур были проанализированы и обобщены в книге [«Корпоративная культура — зеркало руководителя?»](#), написанной В.Журавлевой - основателем и управляющим партнером компании